

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL. LAS PYME

(Strategic management in the success organizational some smalls and medium enterprises)

Recibido: 19/04/2015 Revisado: 11/06/2015 Aceptado: 15/06/2015

Suárez, Fernando

Instituto Tecnológico Soledad Atlántico

fsfsuarez866@gmail.com

RESUMEN

Este artículo de reflexión analiza la gestión estratégica en el éxito de las pyme, como fuente de solución para los problemas enfrentados por este particular tipo de empresas, siempre y cuando se comprometan a adoptarla y practicarla. Sin embargo, muchas pymes no lo hacen, quizás por desconocimiento o por temor al cambio. Pero lo cierto es que las pymes exigen gestión, que debe incluir indicadores, según Norton y Kaplan (2005), que permitan evaluarla y motivar a los gerentes a la reflexión y el interés por lograr su implementación como parte del crecimiento empresarial, que además pueda ser visto como una de las razones de un posible fracaso por no haber asumido un compromiso serio con la gestión estratégica. El artículo no plantea una solución única, sino un conjunto de ellas unificadas bajo la gestión del CMI y remarca la necesidad de ser incluida en el corto plazo. Este artículo presenta un enfoque cualitativo, el tipo de investigación es analítica, con un diseño documental sobre todas las acciones que el gerente y sus colaboradores puedan presentar en las organizaciones. Además, las pymes son de gran importancia porque abarcan más de un 70 % del total de las empresas en Colombia. En este sentido, la mayoría de sus dirigentes posiblemente carecen de un conocimiento necesario para manejarlas. Por tal razón, se concluyó que las pymes permiten aportar un valor agregado, para ser más competitivas en el mercado y así poder trazar las acciones con visiones futuras.

Palabras clave: gestión estratégica, pyme, éxito, organización, CMI.

ABSTRACT

This article discusses Strategic Management reflection on the success of SMEs as a source of solution to the problems faced by this particular type of companies, provided they commit to adopt and practice. However, many SMEs do not, perhaps through ignorance or fear of change. But the truth is that SMEs require management, which should include indicators to assess and motivate managers reflection and interest in ensuring its implementation as part of business growth can also be seen as one of the reasons for possible failure for not having made a serious commitment to strategic management. The article poses a unique solution, but a set of them united under the CMI management and highlights the need to be included in the short term. This article presents a qualitative approach. The research is analytical, with a documentary design on all actions that the manager and his colleagues may arise in organizations. In addition, SMEs are of great

importance for covering over 70 % of all companies in Colombia. Where most of its leaders may lack the necessary knowledge to handle. For this reason it is concluded that allowing SMEs add value, to be more competitive in the market and be able to trace the actions with future visions

Keywords: strategic management, SME, success, organization, balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica en el éxito organizacional de las pymes es el tema sobre el cual versará este escrito, teniendo en cuenta que actualmente las empresas en el mundo se hallan en un escenario de alta competencia, derivado de los cambios acelerados de la globalización e internacionalización, producto de la metamorfosis, de los sistemas económicos, la evolución de la información convertida en tecnología y conocimiento, causando impacto en muchas áreas: política, ciencia y comunicaciones; entre otras; también han influenciado en las organizaciones. Siendo las pymes el eje fundamental del desarrollo económico de un país, merecen especial atención para adaptarse a los repentinos cambios del entorno y procurar su perdurabilidad.

En este sentido, la gestión estratégica no es más que la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, con el fin de entregar un mayor valor agregado al cliente del que la competencia ofrece.

Asimismo, crear planes de acción que contribuyan en el avance del día a día, es decir, mezclado con otros modelos y herramientas gerenciales, que puedan encaminar la organización hacia la gestión integral de sus diferentes procesos. En efecto, mejorar los resultados financieros, operativos y organizacionales; en pro de su perdurabilidad en el mercado y la generación de ventaja competitiva que conlleva al éxito empresarial.

Por lo anterior, este artículo pretende dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas organizaciones, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional, para involucrar herramientas, para la gestión como es: perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, consumidores y las finanzas. En tal sentido, todas estas se convierten en el soporte para la toma de decisiones, debido a que preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado.

Por otra parte, las pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, por su contribución en el crecimiento económico y generación de riquezas. Cabe señalar que la participación de las pymes en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo.

Así mismo, señalan que estas deben adoptar una estructura empresarial más definida, igualmente, aplicar herramientas gerenciales más estructuradas, para su desarrollo organizacional, empresarial y contable. Al mismo tiempo, aumentar su nivel de

productividad, para mayor confianza de éxito en las organizaciones, según los postulados de Norton y Kaplan (2005)

Por consiguiente, muchas empresas modernas han desarrollado la habilidad y conocimiento para analizar las señales del entorno e identificar aquellos factores de éxitos que pueden, en determinado momento, cambiar el rumbo de la organización. Bajo estas consideraciones y, reconociendo la importancia del tema, se desea, a través, de este ensayo explicar la Gestión Estratégica y el éxito organizacional en las pymes.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Existen diversos conceptos relacionados entre gestión, planificación, dirección y administración estratégica, para tal efecto, en el presente artículo se consideran sinónimos. En este orden de ideas. De acuerdo a Betancourt (2006) la gestión estratégica es un proceso mediante el cual los mandos formulan e implantan estrategias integradas, para optimizar el logro de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las condiciones, tanto interna como las externas existentes.

Por otro lado, Godet (2000), en el cuaderno número 5, titulado La caja de Herramientas de la prospectiva estratégica, hace referencia a la gestión estratégica, poniendo un énfasis particular sobre los conceptos, prospectiva, y planificación están asociados. Entendiéndose por prospectiva la forma de visionar el futuro en el presente y además la forma para llegar a él y así avanzar de forma competitiva vanguardistas de los cambios presentados, mientras que en la planificación como un conjunto de acciones que se desarrolla en el tiempo.

Por tal razón, se consideran todos estos conceptos, como herramientas para ser utilizados en todos los procesos realizados. Debido a esto, los gerentes, de acuerdo a sus funciones dentro de la organización, pueden hacer un buen uso de la información que reciba la empresa, para hablar un lenguaje en común y así ampliar el fortalecimiento grupal de las personas, que permitan robustecer el pensamiento colectivo entre los individuos, logrando, en amplia medida, aminorar los enfrentamientos generados en el interior de ella.

Avanzando en el razonamiento, este fusiona prospectiva y estrategia dentro de un accionar rutinario, dando lugar a una gestión posiblemente más completa, diseñando acciones colectivas coordinadas, que faciliten posiblemente apropiarse de todos los factores relacionados, técnicos, productivos y laborales, inherentes a la jerarquía en la administración, apoyadas por una comunicación vertical y horizontal, basadas en una cuidadosa planificación, seguida de un control constante; según lo descrito en la narración.

De la misma manera, refieren que los procesos se encaminan a perseguir una ventaja competitiva con la finalidad de poder afrontar los retos para un adecuado uso del capital intelectual en un medio externo con la finalidad de adecuar todos los recursos y capacidades en el entorno donde se desenvuelve ya sea por la adecuación de recursos o sus capacidad intelectual para desarrollarse en su entorno.

Igualmente, Gimbert (2010) hace mención sobre las claves de la gestión estratégica en las organizaciones y parte del juicio, que afirma que todos los seres humanos, piensan distinto y las acciones en que incurren, fundan su diversidad del que hacer en las empresas, debido a que cada individuo tiene un proceder en su forma de pensar; esto hace el surgimiento de las diferencias de unos con los otros, en un mismo ambiente o en otro distinto.

Del mismo modo, cada organización está creada de manera única, con propósitos distintos, desarrollando ventajas competitivas en contraste con las demás; lo que genera un valor agregado en las empresas, es decir, un recurso adicional que marca la diferencia y las coloca a un paso adelante.

De la misma forma, la relevancia o importancia en el avance de nuevas estrategias, dependerá de ese recurso adicionado en la gestión, que se traduce en las habilidades de las personas y su capacidad de conocimiento en el ejercicio, además son los individuos, como personas en las organizaciones, quienes direccionan a las empresas.

De acuerdo a lo anterior, este concepto permite enfocar aquellos factores claves para expresarlos de manera sencilla, haciendo eficaz las gestiones estratégicas, teniendo en cuenta la diversidad de individuos, que trae implícito en sí, una cultura para fundar conceptos estratégicos, modelos y reflexiones de la misma manera, implementar una la planificación estratégica construye, una base sólida que contribuye a la búsqueda de un futuro anhelado; así como, los medios necesarios para lograrlos.

En tal sentido, no difiere de lo mencionado anteriormente en donde gestión estratégica y prospectiva son una movilidad, que se anticipa al cambio para enfrentar los retos causados por el entorno que se fundan en una realidad, el deseo, la intencionalidad; en la fuente operativa del futuro, como elemento anticipativo, que predomina y direcciona la pro-actividad, y la pro-actividad de esta.

En este sentido, Gómez (2007) define las estrategias como aquellas del ayer y hoy, se convierten en historia por los constantes cambios en los grupos de trabajos, así como también en las continuas variaciones que se muestran a nivel tecnológico, propiciando verdaderos acontecimientos, en lo que se refiere a las comunicaciones.

Por tal razón, en los tiempos actuales es más fácil y rápido transmitir información de un lugar a otro; por los equipos de comunicación, que salen al mercado y permitiendo facilitar a las personas entregar información oportuna de las funciones o acciones que desarrollan en su puesto de trabajo, eliminando las barreras cotidianas.

Estos cambios forjan diversificaciones económicas, que incluyen la similitud de líneas de productos, con una nueva visión sobre los mercados; donde la innovación y capacidad de respuesta serán unos de los elementos estratégicos para enfrentar las variaciones del entorno, además de contar con las nuevas alianzas que entran a fortalecer las empresas en el mercado, buscando ser eficientes y eficaces, para plantarse a las diferentes ventajas competitivas generadas en las organizaciones.

Dentro de su dimensión, la Gestión Estratégica necesita de elementos filosóficos y requerimientos en su accionar. Entendiendo por elementos filosóficos, según Betancourt (2006), como la base para direccionar los objetivos de las organizaciones, teniendo entre estos una serie de elementos como son: la visión, misión, valores y la imagen corporativa; cada una complementaria de la otra en lo referente a sus funciones, para el desarrollo de las operaciones de acuerdo a los cambios que se están presentando constantemente. En este sentido, al hablar de la visión se está mirando la capacidad o aptitud que tienen las personas; así como la forma para desarrollar las actividades a realizar.

Es por esto que cuando se asume una buena postura, se tiene la percepción de mirar más allá de la simple acción a realizar, denotando una importancia en el proceso, seguido de ella se habla de la misión, como otro de los elementos filosóficos de muchas relevancia porque direcciona las actividades a efectuar en sí y para quien se realiza. De la misma forma, la importancia de la atención brindada al cliente, o paquete que oferta a este; en el cual se sienta bien atendido, es decir; la atención que otorga la organización, creando un direccionamiento de lo que se hace, y para quien se hace.

En cuanto a los valores, es uno de los elementos básicos para llevar a cabo las visiones de las empresas en lo pertinente a la rectitud, porque en ella se enfocan todos los procesos dinámicos operacionales de acuerdo a la gestión estratégica creada. Además, comenta el precitado autor que sin los valores, la empresa, posiblemente no llevaría a feliz término los objetivos diseñados.

En este sentido, el término de imagen corporativa, se marca con un valor que determina diferencia a la organización de otras, el cual perseguía hallar el cambio mediante su gestión y crear una imagen en sí, que fuera reconocida por su actividad comercial. La imagen la define como un estereotipo de su imagen mental en la organización.

Por otra parte, la imagen corporativa en una organización basada en concepciones filosóficas, extendiendo una concepción integral de la identidad como tal; por lo que permite varios ejes o temas de análisis en lo referente a lo ético y cultural. De tal manera, toda empresa se debe caracterizar por su especificidad en las acciones para entablar diferencias con respecto a los demás, por tal razón sus acciones se dirigen más allá de sus gestiones en las compañías.

En lo que respecta a los requerimientos estratégicos, estos son temporales. Betancourt (2006) establece que los seres humanos presentan tres estados en el tiempo que son: el presente, pasado, y futuro. Cuando se menciona el pasado, se está refiriendo a unos de los requerimientos de la gestión estratégica, que es la reacción y la retroinformación, mediante un mecanismo de seguimiento del proceso en el tiempo. En tal sentido, puede producir satisfacción o no; según las condiciones de la retroinformación causadas en las personas por una emoción en ella.

En este orden de ideas, un segundo estado del ser es el presente, este es el de las acciones y las decisiones un momento fundamental, para las personas que se encuentran a cargo de las organizaciones. Por tal razón, si los individuos dejan pasar acciones en la

empresa, que no son analizadas a fondo, actuando en las decisiones y sin medir las consecuencias es posible que todo esto genere errores de apreciación. En este sentido, permite que se introduzcan elementos fuera de control en el accionar de la compañía, que causen resultados imprevisibles, debido a la falta de información, por lo tanto los miembros de la organización deben estar alerta ante situaciones en el área funcional y en el actuar sobre ellas.

Al referirse al tercer estado, se estaría mencionando el futuro, como el pronóstico del cual tanto se ha hablado, pero en los estudios realizados, tomando como base los modelos matemáticos, no se han producido los mejores resultados, debido a que se basan en experiencias obtenidas por otros en el pasado e incluso en el presente, sin tener en cuenta situaciones específicas de una empresa con respecto al medio en el que se desempeña, causando circunstancias que difieren de la realidad vivida y específica de la organización, la que tiene sus propios problemas en el entorno donde se desempeña. Es por eso necesario en este sentido, apreciar el conocimiento de las personas en el tiempo de desempeño en una compañía, porque es aquí donde se capitaliza el activo intangible que es el conocimiento, tanpreciado y poco tenido en cuenta en la organización.

En tal sentido, las personas en las empresas a través de este conocimiento adquirido en el tiempo, realizan las operaciones de manera más eficiente, eficaz y efectiva para obtener una capacidad de desarrollo rápido de las actividades generadas en las organizaciones, ya que se refiere a las proyecciones a realizar en el futuro mediante métodos o técnicas no muy eficientes para pronosticar; puesto que todas las acciones efectuadas en el pasado no garantizan las acciones a hacer en el futuro, surgiendo por este motivo otros métodos como la planificación anticipada, basada en pronósticos, donde delega responsabilidades a cada miembro de la organización.

Tal como lo define Betancourt (2006), la información es la base necesaria para los pronósticos y la define como un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe. Asimismo es necesario considerar la diferencia entre datos e información, debido a que los datos suelen ser elementos descritos como elementos discretos, huérfanos de contexto, pero al ser contextualizados se convierten en informaciones.

Por otro lado, Chiavenato (2006) explica que la información es un conjunto de datos con un significado que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato, ya que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre, con respecto a nuestras decisiones.

De igual modo, establece el concepto de anticipación como el hecho de ejercer acciones inmediatas para acelerar o bloquear la posibilidad de que ocurran sucesos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo, sino activo y preventivo.

En este orden de ideas, el cambio en los individuos causan incertidumbres por todo lo que no es conocido, fundando en el dilema por los hechos a ocurrir, ocasionando pérdida de autonomía en las personas y poco control sobre los demás en la organización por lo

tanto toda variabilidad sumerge la necesidad de un esfuerzo, para enfrentar y disipar las dificultades que este pueda llevar, por medio del pronóstico.

En cuanto a la reacción o retroinformación, establece que los efectos de cambio no son predecibles ni esperados por lo tanto los sentimiento y otros valores son los determinantes de esas reacciones en consecuencia a lo definitivo, el individuo establece los resultados de esa reacción mediante la parte afectiva, social, y económica. Por lo anteriormente enunciado, se deben crear espacios para fundar la información necesaria en esos escenarios y dar reflexión creando una construcción conjunta de las organizaciones con lineamiento colectivo de los individuos en las empresas.

ÉXITO ORGANIZACIONAL

Norton y Kaplan (2005) definen el éxito organizacional a través del concepto cuadro de mando integral "CMI" como un sistema administrativo, donde sus lineamientos van muchos más allá de una simple mirada hacia las finanzas, tomando todos los activos, tangibles e intangibles, dirigiéndolos hacia los objetivos supremos de la empresa, de modo que los gerentes o directivos de empresas puedan enfocar sus acciones para el éxito.

En este sentido, es un método que se utiliza para medir todas las acciones en la que se involucran las organizaciones de acuerdo a su entorno, para mirar de forma visionaria, todas las estrategias a utilizar; permitiendo un análisis global para el buen desempeño y desarrollo de las empresas. Por tal motivo, la consideran una herramienta que muestra continuamente cuando las organizaciones alcanzan los objetivos.

De la misma manera, el CMI mide los valores intangibles que poseen las empresas, tales como habilidades especiales de los empleados, relaciones personales con los clientes, recurso humano, análisis de ideas, con el fin de alinearlos y coordinarlos con las estrategias, para alcanzar de forma concentrada los objetivos primordiales de la compañía. En tal sentido, abarca inicialmente la medición del desempeño de valores intangibles, tales como clientes, procesos internos de aprendizaje y crecimiento (Norton y Kaplan, 2005).

Según Peñaloza (2004), muchas empresas están en constante competitividad por los cambios generados en las organizaciones, razón por la cual buscan estrategias, para disminuir los problemas debido a las constantes variaciones de todo tipo generado en el ambiente interno y externo en las empresas.

Por tal motivo, el cliente se ha convertido en un diseño de estrategia a utilizar, creando un valor significativo para la rentabilidad y sustentabilidad, ya sea para retener en el tiempo al cliente o crear nuevos, que le permita incrementar sus niveles de ingresos, pero este depende de los productos solicitados por el consumidor en el mercado.

Debido a esto, algunas compañías implementan estrategias en bajar los precios de los productos y se preocupan más por ello; mientras que en otras empresas, su centro de atención es la calidad del producto para sus clientes. Además, todas las organizaciones

diseñan modos de atención diferentes, que cause excelencia en el cliente.

En cuanto al CMI, Norton y Kaplan (2005) afirman que permite hacer una evaluación no numérica, emocional, sentimental, personal, de gustos, tendencias, que proporciona un mundo de información y permite corregir errores, reparar disgustos, enojos por parte de la clientela, afinar o cambiar estrategias, anticiparse a la competencia, modificar nuestros productos y estrechar las relaciones con nuestra clientela, para convertir un activo dinámico intangible que trabaje a favor nuestro.

En lo que respecta al proceso interno de aprendizaje, en la organización es de vital importancia para el desarrollo y la competitividad en el mercado. En este sentido, se habla de dos tipos de aprendizaje el interno y externo, para mediar un equilibrio entre ellos. Así mismo, el aprendizaje interno se expande en la empresa cuando los individuos por medio de la transmisión de la información extienden o distribuyen sus conocimientos al interior de la organización.

En este sentido, la inversión dentro de una organización es un elemento de mucha importancia, puesto que promueven el conocimiento dentro de la empresa, facilita el proceso de desarrollo de las mismas por medio de la generación de tecnologías e innovaciones.

En contraste, el conocimiento externo donde se da con el proceso de recolección de información del entorno o investigaciones que se realicen para tal fin. Además, los tipos de aprendizaje son interdependientes unos del otro porque cumplen la necesidad en el interior de la empresa de ser complementarios y los individuos deben aprender a dominar, adquirir el conocimiento interior para poder absorber el externo.

Igualmente, resaltan la importancia del recurso humano y la cultura empresarial, como valores intangibles, que bien aprovechados, posiblemente puedan rendir grandes beneficios a la compañía en lo referente a productividad, en donde las ventajas del CMI se hacen evidentes.

El aprendizaje y crecimiento se dará por ambas partes: la ejecutiva, en su misión de documentar y registrar las inquietudes de la parte productiva, debe escuchar, sopesar, analizar y medir sugerencias, reclamos, mejoras y además darles una solución. Los operarios, por su parte, deberán escuchar a sus jefes y entender el ¿por qué? de las restricciones en ciertas áreas a sus peticiones. Es así como, la implementación del CMI en la empresa, conlleva a la puesta en marcha de: conferencias, cursos, capacitación y contacto personal que buscan favorecer a todos.

Así mismo, Kaplan, y Norton (2005), refieren que en el CMI, permite alinear todos los procesos dentro de la organización con el fin de que su recurso humano tenga claro los objetivos comunes, así como también contribuye a evitar que las personas sean tratadas en las organizaciones, como objetos productivos no participativos y permite la disciplina mental y emotiva de manera grupal enfocados en el éxito; al perseguir diariamente los objetivos planteados por los directivos de la compañía. En este orden, el CMI aprovecha

el inmenso caudal de participación de los empleados a todo nivel, con el fin de obtener soluciones eficaces que se adaptan a las condiciones reinantes dentro de la empresa.

De la misma forma, el autor hace referencia a las ventajas del CMI, debido a que gracias a este, existe una mejor comunicación, ahorros de costos, fijación de objetivos, claridad de propósitos y un mejor conocimiento de la misión y visión de la empresa. Del mismo modo, se extienden hasta la parte más compleja y difícil a la que se enfrentan los directivos de las empresas ¿cómo hacer que la estrategia diseñada en los más altos niveles de la empresa llegue a los escalones inferiores? En efecto, comunicar, hacer entender la estrategia a todos los niveles de la organización, representa una tarea formidable.

Asimismo, el CMI tiene la posibilidad de materializar el concepto abstracto de estrategia en acciones operativas a todo nivel, tanto individual como colectivo, merced a la comunicación, el seguimiento y el diseño de acciones que encarnen la estrategia con vistas a conseguir los objetivos de la empresa.

Al colocar a todo el personal a laborar en objetivos parciales, individuales, coordinados y direccionados hacia el objetivo medio más próximo, se alinea y enfoca a la organización con la ventaja de crear sinergias. El control y seguimiento de los individuos, secciones, departamentos y divisiones de la empresa en su diario quehacer dirigido a la búsqueda de las metas previstas generará responsabilidad colectiva estratégica, creando autodisciplina y convirtiendo la práctica diaria de la estrategia en un flujo continuo.

Se necesita el total apoyo de la parte directiva con todo su poder, liderazgo e interés, volcados a gestionar el cambio, desarrollar el compromiso y asegurar que su nueva estrategia se implemente pese a todas las dificultades que sin duda, existirán. Es claro que todas estas posibilidades del CMI necesitan del apoyo de todos los departamentos y en especial del departamento de personal, pues se va a laborar con la gente y este departamento, por su quehacer, es básico en el manejo de la información.

Para Norton y Kaplan (2005), el CMI tiene una fuerte influencia en el personal de la organización, permitiendo medir los niveles de entusiasmo, de identificación del empleado con la empresa, de satisfacción con su sueldo, su trabajo, sus relaciones interpersonales laborales y sus proyecciones futuras dentro de la compañía.

Asimismo, identifica sus virtudes, cualidades y defectos permitiendo distinguir las habilidades especiales que cada uno posee y la forma de aprovecharlas en beneficio de la empresa. Mantener actualizada esta información de los trabajadores, facultan al personal encargado del CMI a realizar una campaña de motivación e información y guiado del personal, a través de los inductores de acción, a buscar los objetivos tácticos y estratégicos para el departamento.

Adicionalmente, el autor antes citado, hace referencia a que para intervenir cualquier proceso, ya sea técnico, automatizado o manual, de tipo productivo o de ventas, se requiere una serie de parámetros e indicadores que permitan controlar la gestión que se está llevando a cabo.

Manejar indicadores de medición del ser humano es una tarea más compleja y requiere un análisis profundo de la naturaleza y las circunstancias en que se desarrollan las acciones a estudiar dentro de la empresa. Es muy fácil ver la resistencia al cambio, por parte de personas acomodadas en el sistema que se pretende modificar. Establecer escalas de medición de resistencia al cambio es posible, pero más difícil.

De igual forma, medir el desempeño de un auxiliar contable o una secretaria es posible, pero medir su grado de motivación es una tarea más compleja, sobre todo si queremos que la motivación, que se traduce en un desempeño superior sea constante. Recurrir a los mismos empleados para hallar los mejores indicadores de medición, unido a la experiencia del jefe de recursos humanos, los supervisores de calidad y en general el personal de gerencia media e inferior, proporciona soluciones inesperadas y de gran calidad.

Una vez establecidos los indicadores pertinentes en cada división, departamento y sección hace falta solo enlazarlos a los objetivos de cada unidad con las acciones (identificación y diseño de iniciativas) creadas para alcanzarlos en un marco de tiempo, de recursos financieros, y de encadenamiento de causa y efecto general entre los objetivos de cada unidad de la empresa, en búsqueda de la interdependencia, alinearlos, enfocarlos y concentrarlos en el objetivo total al cual apunta todo el accionar de la empresa.

En cuanto a finanzas se refiere, el fin último de todas las empresas comerciales se enfoca en producir mejores utilidades para los accionistas o dueños de la organización. Todo el gran esfuerzo destinado a implementar y concretar el CMI en las estructuras de la empresa está dirigido al aumento de las ganancias, apoyándose en las mejoras introducidas en la gestión del resto de las perspectivas antes mencionadas.

El CMI no es solo sistema informático de control, sino que es también un método de gestión administrativa equilibrada en las cuatro perspectivas: clientes, procesos de negocios, aprendizaje, crecimiento y por supuesto finanzas, abarcando aspectos intangibles que antes se omitían, proporcionando mayor empuje y concentración para lograr los objetivos de la empresa.

Por su parte, Norton y Kaplan (2005) resaltan la importancia del cuadro de mando integral como método que involucra todos los procesos, en lo concerniente al funcionamiento operativo y administrativo de la empresa para alinearlos, de tal manera que se planifique buscar los objetivos propuestos a futuro y esto a través de las personas; gestionando su misión, canalizando las habilidades, conocimientos específicos de los individuos para lograr las metas establecidas, como estrategias, para el beneficio de estas a largo plazo. Es decir, que todas las acciones que inicien como gestiones misionarias en el presente, se direccionen al futuro.

Tanto es así que los autores citados anteriormente, acentúan continuamente evitar la miopía de las utilidades a corto plazo, enfatizando la estabilidad de estas en el largo plazo, es decir, mirar más allá del presente inmediato, colocar la vista en el futuro medio e intermedio, para trazar los objetivos que se deberán cumplir en el lejano plazo.

Lo anterior proporcionara una “hoja de ruta”, con metas y objetivos a corto, medio y largo plazo, un plan de sustentabilidad que permita dirigir la empresa aun si la gerencia fuese cambiada: el CMI asegurará los objetivos fundamentales de la organización, no importa quien esté al mando pues responde al ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿dónde? y ¿cuándo? de la hoja de ruta.

Es por todo esto, que el CMI, además de asegurar la estabilidad, disminuir los vaivenes de cambios de política en el corto plazo, enfrentar la desalineación de recursos, asegura todas las ventajas inherentes de concentrar las fuerzas de la empresa en un potente esfuerzo a largo término, que permite incluir objetivos a primera vista, que por su percepción pueden parecer en extremo ambiciosos.

Todas estas bondades han permitido al CMI pasar de ser una herramienta de seguimiento y control, a una herramienta de gestión administrativa y diseño del futuro de la organización en el cercano, medio, intermedio y largo plazo. Del mismo modo, es un método utilizado por empresas de otros países, como mecanismo para alimentar, actualizar a las organizaciones proporcionándoles instrumentos en el alcance del éxito competitivo.

Además del CMI existen otros elementos innovadores, que aportan al éxito en las organizaciones y los define como todos aquellos aspectos que contribuyen al cambio en las organizaciones con la finalidad de competir en el mercado adquiriendo fortalezas en su gestión; es por eso que su prioridad se encuentra en la modernización de las empresas existentes y la creación de unas redes innovadoras, para el desarrollo de las organizaciones.

En consecuencia, la internacionalización de la economía siempre ha llevado al contexto a que las empresas sean cambiantes, influyendo en la competitividad de esta con respecto a otras, lo que obliga a que las organizaciones siempre estén variando en sus diseños con el objeto de crear nuevas formas en sus procesos, ya sean estos estructurales o de cualquier otro aspecto y así; poder impulsar, vigorizar a las empresas en sus estructuras funcionales y operacionales en este sentido las compañías de diferentes países han afrontado nuevos retos y desafíos presentados por los constantes cambios en el medio.

Debemos hacer inferencia que las variaciones, no solo se muestra en las grandes empresas; si no también en las pequeñas y medianas empresas en lo referente a sus diseños, por tal razón estas organizaciones en su gestión planeada pueden ser más eficientes y eficaces, adoptando proyectos organizacionales con posturas más flexibles en cuanto a su estructura, operacionalidad y estrategias, como ventaja competitiva en el mercado.

De la misma forma, la cultura como la construcción de una serie de patrones de comportamientos, que son trasmitidos socialmente en las organizaciones, por medio de la interrelación que se pueda ejercer en las personas, en sus acciones funcionales, en las compañías o en la interacción social con las comunidades humanas. Sus ambientes ecológicos, como un proceso permite influenciar en estructuras para mantener una vida social ordenada y consistente sujeta a cambios permanentes del entorno.

En este sentido, el éxito organizacional perseguidos por las empresas en el largo tiempo, persigue siempre; es aminorar los riesgos en las funciones administrativas y operacionales con el fin de lograr resultados favorables a las empresas en donde todos los miembros de la compañías se beneficien es por eso la importancia del Cuadro de Mando Integral y la complementariedad con otro elemento del éxito como es la innovación, que al ser aplicada en todos sus procesos, permite una mejor de la gestión en todas las acciones planeadas, aportándole a los gerentes una visión diferente de lo trazado inicialmente; se puede llevar a cabo, mirando la variación como parte del proceso funcional para convertirse en algo familiar que siempre hay que hacer ,en otras palabras convivir con el cambio y ser parte de él.

PYMES: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

De acuerdo a Cabrera y otros (2009) las definiciones de empresa pequeña y mediana utilizadas (pyme)¹ normalmente, se basan, ya sea, en las ventas anuales o bien en el número de empleados. Es importante aclarar que lo trascendental de esta clase de empresa, no es su indicadores económico, es decir, el número de empleos que generen, o sus ventas anuales en sus respectivo mercados, su aporte es más profundo.

En este sentido, las microempresas, y las pequeñas y medianas empresas (pyme), desempeñan un papel central en la economía mundial. Son una fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo. Por tal razón, toman fuerza y mucha importancia el funcionamiento y éxito de esta clase de empresas, empezando por la generación de empleo, el crecimiento y desarrollo empresarial que este sector transmite a comunidades y el empuje que esto le ocasiona a la economía.

En consecuencia, la Comisión Europea (2006) se refiere a este importante tema y genera una nueva definición de las pyme, las cuales están constituidas por empresas pequeñas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, con un estado financiero general arroja máximo de 43 millones de euros.

De esta forma, se observa fácilmente el argumento en donde su importancia no son los volúmenes de producción y los empleos fomentados, puesto que claramente su tamaño no lo permite, pero su impacto en el desarrollo de innovaciones son de mucha relevancia.

Asimismo, las pymes se han constituido en unos de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia, la ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 2010), expedida para promover su desarrollo, las define como: "Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en

¹ Pyme: este acrónimo de "pequeña y mediana empresa" es de uso tan frecuente que se lo considera como un nombre común y como tal se escribe con letra minúscula inicial. Cuando es plural se acompaña del artículo "las" y se conserva la condición del acrónimo en singular: "las pyme".

actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano.

En Colombia; según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 (Congreso de Colombia, 2010).

Las pymes se clasifican así:

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales² legales vigentes.

- Pequeña Empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Por tal razón, todo país, dentro del marco de desarrollo económico, debe plantear una visión de largo plazo que promueve las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la región en favor del bienestar social y calidad de vida de su comunidad. Por lo tanto, recordar que las pymes están en sectores en los cuales los indicadores que muestren eficiencias en de operación no son muy grandes.

En tal sentido, las características fundamentales de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio e implica que el empresario debe conocer y entender, perfectamente, los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en sus servicios y en los procesos a evaluar: la calidad de las materias primas, como también los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las pymes, gestionar bien va mucho más allá de ser eficiente en los aspectos administrativos, organizacionales y contables de la empresa.

CONCLUSION

Las pymes tienen una gran presencia en el territorio nacional, en todos los órdenes productivos y de servicios, abarcando casi todos los centros de consumo del país de una forma u otra, pero se enfrentan a grandes desafíos. Uno de los principales problemas de las pymes latinoamericanas ha sido que su pequeño tamaño y escasa capacidad financiera, les ha impedido crecer todo lo rápidamente que sus homologas en países como Singapur, Taiwán y Corea, lo han hecho, donde las condiciones del medio y el apoyo estatal son mucho mayores. Sin embargo, es posible repotenciar a las pymes latinas usando intensivamente las herramientas administrativas financieras tradicionales y también el Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral en busca del éxito organizacional.

² Salarios mínimo vigente del año 2014, \$616.000.00 (pesos colombianos)

Las pymes deben generar valor, como factor diferenciador que les permita competir en el mercado, no solo nacional sino internacional y entender que no existe un camino único, pues aunque aparentemente todas las empresas hagan “lo mismo”, cada una es un mundo particular, siendo definitivo a la hora de plantear y generar las estrategias de competitividad y lograr satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Es relevante que toda estrategia se encuentre soportada sobre suficientes datos convertidos en valiosa información, un factor determinante debe ser el conocimiento que proviene de la práctica y la experiencia que generan aprendizaje, pues de nada servirá una estrategia completamente fundamentada teóricamente si no es posible aplicarla, y viceversa, para así; lograr el éxito anhelado. Por consiguiente no es viable manejar una estrategia solo teniendo en cuenta las corazonadas y las experiencias pasadas.

También es preciso mirar hacia el futuro, trazar planes a medio y largo plazo, establecer un camino a seguir, darle forma al futuro de la manera más científica y cuidadosa posible, para asegurar la estabilidad y por tanto la existencia de la empresa, previendo dificultades, crisis y problemas con el fin de crear estrategias y acciones que nos ayuden a superarlas de la manera más eficiente posible.

La capacidad de proyectarse hacia el futuro permite crear escenarios mentales de la situación de la organización, facultando anticiparse a problemas y situaciones que con visión y atención pueden obviarse, facilitando enormemente el desenvolvimiento de la empresa en los años por venir.

Permite crear reservas financieras, obliga a establecer presupuestos actuales y futuros, diseña estrategias, crea cursos alternativos de acción y planes de contingencia. En las pyme, es raro hallar las que aplican esta visión a largo plazo o en el futuro inmediato.

En el presente artículo, se propone como solución, no solo el uso de las herramientas financieras tradicionales, sino la más nueva, la que integra factores tangibles e intangibles, como es el CMI, la que concentra, alinea y aplica los recursos totales en pos de los objetivos previamente planificados, permitiéndole al empresario de este tipo particular de empresas alcanzar el éxito empresarial y económico.

Otra de las excelencias del CMI es que obliga a sus usuarios a diseñar planes hacia el futuro no solo inmediato y mediato, sino a largo plazo pues exige expresamente evitar el cortoplacismo, y pensar en la existencia de la empresa a lo largo del tiempo. El CMI tiene además la gran ventaja de haber evolucionado hasta convertirse en una ágil herramienta de gestión administrativa total.

Por otra parte, es imperante que las pymes, en Colombia, empiecen a planear su futuro y dejen de apagar incendios, puesto que requieren de herramientas de gestión que les permita prepararse para enfrentar los retos del mercado, en aras de contribuir con la competitividad del país. Es posible además, diseñar planes de financiamiento a largo plazo para emprender la carrera por el futuro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt, J. (2006). Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigmas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>. Consulta: 24/05/2014.
- Cabrera, A.; De la Cuadra, S.; Galetovic, A. & Sanhueza, R. (2009). Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. Documento en línea. Disponible en: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4545_2690/rev116_AGaletovic_otros.pdf. Consulta: 24/05/2014.
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. México. McGraw-Hill.
- Comisión Europea (2006). La nueva Definición de Pyme Guía del Usuario y ejemplo de declaración. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf. Documento en línea. Disponible en: europa.eu.int. Consulta: 19/05/2014.
- Congreso de Colombia (2000). LEY 590 DE 2000. Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2010. Diario Oficial No. 44.078 de Julio 12 de 2000
- Gimbert, X. (2010). Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones. España. Deusto S.A. Ediciones.
- Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno Núm. 5, Cuarta edición actualizada. Francia. Cuadernos Lips.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2005). Mapas Estratégicos Autor Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. El Cuadro de Mando Integral. Estados Unidos. Gestion.2000.
- Peñaloza, M. (2004). La clave para el Éxito Empresarial. La Satisfacción del Cliente. Revista Visión Gerencia, Vol. 3, Núm. 1.